



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# MESTRADO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

### GESTÃO DE TALENTOS - KCS IT

DANIEL FILIPE MASSANO SANTOS

JULHO – 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

## TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

### GESTÃO DE TALENTOS - KCS IT

DANIEL FILIPE MASSANO SANTOS

#### **ORIENTAÇÃO:**

PROF. DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

Dtr<sup>a</sup>. Cristina Teixeira

Julho – 2013

## **Agradecimentos**

Agradeço a todos os que me acompanharam ao longo desta etapa tendo tornado possível o alcance de todos os objetivos a que me propus.

Em especial e em primeiro lugar, deixo o meu maior agradecimento a quem me ensinou a lutar pelos meus objetivos, a quem suportou todos os custos desta etapa, os meus pais e irmão.

Ao Professor Doutor Jorge Gomes, o meu agradecimento pelo constante apoio prestado em todas as fases, todos os conhecimentos partilhados, o esclarecimento de dúvidas, as críticas e os conselhos, que fizeram com que fosse possível concluir o trabalho realizado.

O meu agradecimento à Dr.<sup>a</sup> Cristina Teixeira e a todos os elementos da Kcs IT, com quem pude trocar ideias durante o período de estágio, pelo acolhimento, pela transmissão de *know-how*, a orientação e os conselhos dados durante o meu percurso na Kcs IT.

Por último agradeço a todos os meus amigos, pelo apoio em momentos menos bons, pelas partilhas que fizemos, por todos os momentos bons que me proporcionaram.

Bem-haja a todos!

## **Glossário de Abreviaturas**

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

GT – Gestão do Talento

TI – Tecnologias de Informação

CV – Currículo Vitae

MNG – Manager

SI – Sistemas de Informação

## **Resumo**

Com o objetivo de consolidar e meter em prática algum do conhecimento académico assimilado ao longo do mestrado de Gestão de Recursos Humanos, e sendo o relatório de estágio uma das possibilidades de trabalho final de mestrado, optei pela realização de um estágio e do respetivo relatório.

A oportunidade de estágio foi possibilitada pela empresa Kcs IT, uma empresa de consultoria de sistemas de informação, que me acolheu no período compreendido entre 14 de Janeiro de 2013 e 15 de Abril de 2013.

O estágio focou-se substancialmente nas atividades relacionadas com os processos de gestão do talento da empresa, com maior incidência nos processos de acompanhamento dos colaboradores.

Desta forma, o presente trabalho, inicia-se com a revisão da literatura na área da gestão do talento, fazendo-se uma apresentação dos pontos fundamentais da temática.

Numa segunda parte prossegue-se com a caracterização da empresa onde o estágio decorreu, a descrição dos procedimentos adotados na área da gestão do talento pela mesma, bem como as atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

Por último é apresentado o cruzamento da revisão de literatura com aquilo que se faz dentro da empresa, bem como uma conclusão que realça as mais-valias do estágio curricular como processo de conclusão do mestrado.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Talento, Gestão do Talento, Recrutamento, Desenvolvimento, Retenção, Atração.

## **Abstract**

Aiming to consolidate and put into practice some of the knowledge learned throughout the academic Master of Human Resource Management and being the internship report one of the possibilities for the final paperwork, I decided for the internship.

The internship opportunity was made possible by the company Kcs IT, a consulting firm in information systems, who welcomed me in the period between January 14<sup>th</sup>, 2013 to the April 15<sup>th</sup>, 2013.

The internship focused substantially on activities related to the processes of talent management of the company, with the highest incidence in monitoring employees.

Therefore, this work begins with a review of the literature in the talent management area, by making a presentation of the key points of the subject. In the second part I'll proceed with the company characterization where the internship took place, a description of the procedures adopted by the company in the talent management area as well as the activities along the internship. Finally I'll present the interlacement of literature review with what is done within the company as well as a conclusion of the highlights virtues of the curricular process as an ending of this academic Master degree.

**Keywords:** Human Resources, Talent, Talent Management, Recruitment, Development, Retention, Attraction.

# Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo I - Revisão da Literatura.....</b>	<b>10</b>
1. Gestão do Talento – Ponto de Partida .....	10
1.1 Origem e importância da Gestão do Talento .....	10
1.2 Os conceitos.....	12
1.2.2 Gestão de Talento .....	15
2. Gestão do Talento: Entre os benefícios e riscos associados às acções da gestão do talento .....	18
2.1 Os Benefícios da Gestão do Talento .....	18
2.2 Os riscos da Gestão do Talento .....	19
3. As acções da gestão do talento .....	20
3.1 Identificação das necessidades de talento.....	21
3.2 Atração do Talento .....	22
3.3 Processo de Recrutamento e Seleção.....	23
3.4 Retenção do Talento .....	25
3.5 Desenvolvimento do Talento.....	26
3.6 Avaliação .....	28
<b>Capítulo II – A Organização.....</b>	<b>29</b>
1. Apresentação .....	29
2. Missão e Visão .....	29
3. Organograma .....	30
4. Áreas de atuação e competências técnicas .....	30
5. Os Recursos Humanos na KCS it Portugal .....	31
5.1 Caracterização .....	31
5.2 Políticas e Procedimentos RH .....	31
5.3 O Employeeeship .....	32
<b>Capítulo III – Desenvolvimento do Estágio.....</b>	<b>32</b>
1. Enquadramento do Estágio .....	32
2. Modelo de Gestão do Talento – Kcs IT.....	33
3. Discrição das Atividades de Estágio .....	35
<b>Capítulo IV – Análise do Estágio .....</b>	<b>40</b>
1. Cruzamento da revisão de literatura com as tarefas da empresa .....	40
2. Apreciação do Estágio e Conclusões.....	42
3. Limitações .....	43
4. Sugestões .....	44
<b>Referências .....</b>	<b>45</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>47</b>
Anexo 1 - Organograma .....	47
Anexo 2 - Áreas de intervenção .....	48
Anexo 3 - Competências Técnicas .....	49
Anexo 4 - Reuniões de acompanhamento .....	50

## Introdução

O sucesso organizacional está cada vez mais associado à identificação, recrutamento, gestão e desenvolvimento dos indivíduos com talento, de maneira a que as organizações retirem destes talentos o principal fator de diferenciação em relação à concorrência. Desta forma os departamentos de recursos humanos (RH) têm assumido um papel central, sendo cada vez mais um parceiro de negócio estratégico nas organizações Nilsson & Ellstrom (2012).

Neste âmbito, e motivado por ter a possibilidade de integrar um departamento de RH e de perceber como funciona na prática as questões relacionadas com a gestão do talento (GT) numa organização em particular, e tendo em conta que uma das possibilidades de conclusão do mestrado em gestão de recursos humanos (GRH), ministrado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), é a realização de um relatório de estágio, efetuei um estágio de cariz profissional na empresa Kcs IT. É neste relatório que agora apresento que dou conta das atividades desenvolvidas na Kcs IT pertencente ao grupo denominado por “*HIQ – Consulting, Consultadoria e Engenharia, S.A.*”.

O estágio, com a duração de 528 horas, iniciou-se dia 14 de Janeiro e terminou a 15 de Abril de 2013, tendo tido como principal propósito aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da formação académica no domínio da temática da GT, aliando-se, assim, o saber ao fazer, o que implicou uma reflexão constante sobre os conhecimentos adquiridos ao longo dos dois anos de mestrado, e a aquisição de novos conhecimentos e de competências, possíveis de adquirir em contexto laboral.

O presente trabalho foi elaborado com a orientação da Diretora do Departamento de RH da Kcs IT, Dr<sup>a</sup> Cristina Teixeira, e também com a orientação do Professor



Doutor Jorge Gomes, Professor Associado do ISEG, estando o presente trabalho dividido em quatro capítulos.

O primeiro capítulo diz respeito a componente teórica que serviu de suporte a realização do relatório de estágio. Assim, inicialmente procede-se a uma breve reflexão sobre os diferentes conceitos de talento. Seguidamente abordam-se diferentes correntes de pensamento inerentes à GT nos últimos anos, bem como as ações que lhe são intrínsecas, nomeadamente a atracção, o recrutamento, a selecção, o desenvolvimento e a retenção do talento e também a parte dedicada à avaliação da GT. Embora não associadas às ações propriamente ditas da GT, são apresentados ainda neste capítulo alguns dos benefícios e riscos que advém das práticas da GT.

O segundo capítulo é focado na descrição da organização onde decorreu o estágio, onde são abordados pontos como a missão da empresa, a visão, a estrutura organizacional, os serviços disponibilizados, dando-se ainda particular atenção à política de RH e sua implementação, nomeadamente nos domínios da estruturação dos RH, do recrutamento, da selecção e da GT.

Seguidamente o terceiro capítulo é dedicado à descrição das atividades realizadas durante o estágio. Neste capítulo é abordado o trabalho desenvolvido durante a duração do estágio no domínio da GT, que teve um grande foco no recrutamento, acompanhamento, desenvolvimento e retenção dos consultores.

Por último, o quarto capítulo, tem como objetivo apresentar as principais conclusões do trabalho realizado. É feita uma auto-avaliação sobre o percurso de estágio, na qual se reflete sobre as atividades desenvolvidas, a relação com a organização onde se realizou o estágio e as virtudes do estágio curricular como opção para conclusão do mestrado em GRH.

## **Capítulo I – Revisão da Literatura**

Ao longo dos tempos, o talento e a sua gestão dentro de uma organização, tem sido alvo de estudo por parte de diversos autores, cujas obras são consideradas referências no domínio da temática da GT. O talento e a sua gestão, tem vindo a ter um acréscimo de importância nas organizações atuais, pois considera-se, que a introdução de boas práticas no que respeita à GT, é um elemento diferenciador, capaz de gerar vantagem competitiva.

Assim, de forma adquirir um maior conhecimento nesta área e também de maneira a fundamentar teoricamente o estágio realizado na área da GT, à luz da leitura de algumas obras de referência, pretende-se neste capítulo refletir sobre os conceitos de talento e da sua gestão, abordando aquilo que parece mais importante sobre o tema em análise.

### **1. Gestão do Talento – Ponto de Partida**

#### ***1.1 Origem e importância da Gestão do Talento***

O sucesso organizacional está dependente de três géneros de capital, sendo eles: o capital físico, o capital organizacional e o capital humano (Barney & Wright, 1998).

Apesar da importância de cada um, o capital humano, ao longo dos anos, tornou-se particularmente importante para o sucesso do negócio, pois segundo Nilsson & Ellstrom (2012), o ativo organizacional mais importante são os seus funcionários, sendo que a competitividade e prosperidade de uma organização depende destes.

Desta forma, e indo ao encontro da importância do capital humano dentro de uma organização, é de referir que a aposta contínua no investimento dos colaboradores

surgiu com a evolução da função RH, que de todas as funções organizacionais, é talvez aquela que sofreu mais transformações ao longo dos últimos anos (Bilhim, 2008).

Recuando na história da GRH, e segundo Gomes et al (2008), após o sistema de trabalho característico do *taylorismo* e *fordismo*, e com os avanços humanistas que culminou no aparecimento da escola das relações humanas (1920), surgiu o departamento de pessoal (1930-1980), responsável pela contratação e compensação das pessoas.

Posteriormente, e segundo Bilhim (2008), surge após 1985 a gestão estratégica de recursos humanos, alinhando a estratégia de negócios com o planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, gestão da remuneração, formação, entre outras atividade relacionadas com os colaboradores de uma organização, pois segundo o autor, a vantagem competitiva só se alcança através do investimento nas pessoas.

Assim, e com o objetivo de contar com os colaboradores mais qualificados, capazes de responder às necessidades de negócio, surge na década de 1990 a GT com o intuito de recrutar candidatos qualificados, definir salários competitivos, proporcionar oportunidades de formação e desenvolvimento, processos de gestão de desempenho e programas de retenção e promoção (Khatri et al, 2010).

Vaiman et al (2012) relacionam a origem da GT com um conjunto de fatores que influenciam a decisão de por em prática a gestão dos colaboradores mais capazes, fatores estes que são: o reconhecimento do importante papel desempenhado pela GT para garantir o sucesso das organizações; fatores demográficos e tendências sociais; a responsabilidade social corporativa; o aumento da mobilidade e a economia baseada no conhecimento.

É importante referir que ao longo da evolução da GRH, a GT é vista como uma evolução desta, existindo autores como Areiqat et al (2010), que referem que a GT é uma atividade estratégica da GRH.

Atualmente, a estratégia de GRH de uma organização tem a mesma importância que qualquer outro setor da estratégia global de empresa, independentemente das condições do negócio. Desta forma a atracção e a retenção de capital humano motiva uma aposta na GT por parte das empresas, Cook & Macaulay (2009).

Com a evolução da GRH, as pessoas deixaram de ser vistas como um custo, como seres que não precisavam de pensar, que eram pagos apenas para trabalhar, para passarem a ser vistos como recursos cuja utilização é necessária otimizar (Bilhim, 2008).

Podemos então dizer que a GT nasce do intuito de que a vantagem competitiva advém do investimento que a organização faz na atracção, desenvolvimento e retenção dos colaboradores, transformando-se o capital humano um dos principais recursos estratégicos das organizações. Desta forma, cabe às empresas colocarem em prática as melhores práticas de GT, tendo como principal motivação o alcance da diferenciação em relação a concorrência, visto que neste momento, num mercado tão competitivo, é importante estar na vanguarda da inovação, e isso só se consegue contando com talentos que fazem a diferença através do seu elevado *performance*.

## **1.2 Os conceitos**

### ***1.2.1 Conceito de Talento***

A definição do conceito de talento tem sido tema de análise ao longo tempo como se pode concluir da literatura analisada, sendo que a evolução deste conceito levou à subsequente necessidade de existir a gestão desse talento.

Segundo Armstrong (2006) o talento é uma característica dos indivíduos que fazem a diferença no desempenho organizacional, seja através de sua contribuição imediata ou a longo prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial.

Na mesma linha de raciocínio Collings & Mellahi (2009), referem que os talentos são indivíduos que fazem a diferença na sua organização através do seu desempenho, contribuindo para o seu sucesso, não só em termos imediatos, como a longo-prazo.

Nilsson & Ellstrom (2012) acrescentam ainda que para além do talento estar ligado apenas a um individuo específico, ao quão bem um indivíduo executa o seu trabalho, pode também ser associado ao bom desempenho num sentido geral. Segundo os autores o talento, pode ser considerado uma exclusividade de alguns indivíduos que conseguem atingir níveis altos de desempenho, no entanto pode ser reconhecido como uma qualidade que todos os funcionários possuem, e que pode ser desenvolvida e gerida através de práticas eficazes de GT.

Câmara et al (2007), referem que o talento é a intercepção de uma boa acção com a paixão e visão, sendo que a acção é o desempenho distintivo por parte dos colaboradores que põe em prática as suas competências e habilidades ao serviço da organização. Relativamente à paixão, esta está relacionada com a motivação, entrega e a dedicação do colaborador no desempenho da sua função, e está intimamente associada ao compromisso deste com a empresa. A visão é a perspetiva que o colaborador tem em relação ao seu futuro, tendo em conta objetivos previamente definidos e que poderão ser alterados após os diversos “*feedbacks*” que lhes são transmitidos ao longo do trajeto profissional, sendo assim a visão (associada à acção e à paixão) o fator determinante para distinguir o talento.

Jimenez (2011) diz que o desempenho de um colaborador depende de três fatores: as suas competências, traduzidas como sendo um conjunto de conhecimentos, capacidades e habilidades inerentes a um indivíduo, o contexto que os colaboradores têm à sua disposição, nomeadamente o local de trabalho, tecnologias, e por último o compromisso, que está associado ao que Câmara et al (2011) definiram como paixão, ou seja, aquilo que leva os indivíduos a quererem desempenhar bem as suas tarefas. O autor acentua que o compromisso depende da ligação do colaborador à organização.

Chiavenato (2009) considera o colaborador com talento importante, pois este é visto como parceiro importante da organização por assumir a responsabilidade pela execução das tarefas, pela melhoria continua daquilo que se faz, do alcance e cumprimento das metas a alcançar, da forma como está orientado para o cliente, e do gosto de trabalhar em equipa e por último o acrescento de valor que este traz à organização, ou seja, o talento é o aliado perfeito da organização, para que esta consiga atingir a vantagem competitiva.

Assim, do descrito podemos concluir, que quando se trata de definir talento, pode-se constatar que no geral, todas as definições que foi possível identificar, sugerem que o talento é uma característica de um profissional capaz de atingir níveis elevados de desempenho, superiores a outros colaboradores. No entanto existem outros autores que referem que o talento pode não só ser uma característica de um indivíduo específico, mas também no geral, ou seja, o talento pode ser visto como uma qualidade que todos os colaboradores dentro de uma organização possuem.

Desta forma com a existência de talentos numa organização, é importante levar-se a cabo a gestão desses talentos, matéria abordada no ponto a seguir, de forma a conseguir manter e desenvolver os talentos.

### ***1.2.2 Gestão de Talento***

Atualmente as empresas enfrentam grandes decisões no âmbito da GT dentro da organização. Num mercado cada vez mais dinâmico, incerto, e altamente competitivo estas decisões tornam-se cada vez mais importantes. Desta forma, para as organizações, a existência do talento e da sua gestão torna-se importante para a sua estratégia, pois o sucesso organizacional está cada vez mais associado com a identificação, recrutamento, gestão e retenção de colaboradores talentosos capazes de obter um alto desempenho (Nilsson & Ellstrom, 2012).

A literatura apresenta muitas descrições para GT, que podem ser resumidas por diversos grupos de definições como referem Lewis & Heckman (2006).

Assim, presentemente a GT é vista como um dos cinco principais desafios da GRH, sendo os outros quatro desafios o bem-estar emocional dos funcionários, a possibilidade de oferecer horários flexíveis, o aperfeiçoamento da liderança e a gestão dos aspetos geográficos (Vaiman et al, 2012).

Collings & Mellahi (2009) definem a GT como sendo as atividades e processos constituídos por três elementos, que são: a identificação sistemática de posições-chave que diferencialmente contribuem para a vantagem competitiva sustentável da organização, o desenvolvimento de uma *pool* (conjunto) de talentos de grande potencial para preencher essas funções e o desenvolvimento de um arquitetura diferenciada de RH para facilitar o preenchimento desses cargos com colaboradores competentes e garantir o seu compromisso contínuo com a organização. Esta definição baseia-se na ideia de que o ponto de partida para qualquer sistema de GT dentro de uma organização deverá ser a identificação constante das posições-chave que contribuem para obter vantagem competitiva, sendo este o primeiro elemento chave desta definição. O segundo elemento

apresentado pelos autores enfatiza o desenvolvimento de um conjunto de talentos de grande potencial e de alto desempenho. Os autores defendem que as organizações devem fazer distinção entre os funcionários bons daqueles que não o são. O elemento final da definição apresentada pelos autores reconhece a importância da arquitetura diferenciada de RH para facilitar o preenchimento de cargos-chave dentro da organização com titulares competentes, garantindo dessa forma o compromisso contínuo com a organização.

Para Khatri et al (2010), a GT é o processo de recrutamento, gestão, avaliação, desenvolvimento e manutenção do mais importante capital nas organizações, o capital humano. Tecnicamente a GT é um quadro de processos de RH, fortemente integrados, que auxiliam na tomada de decisões. Para os autores, os trabalhadores com oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal e profissional, bem compensados, e tratados de forma justa, são mais felizes no posto de trabalho, mais motivados e mais produtivos.

Na mesma linha de pensamento Scullion & Collings (2011) definem a GT como um processo que inclui todas as atividades organizacionais que têm como objetivo atrair, selecionar, desenvolver e reter os melhores funcionários.

Já para Sunday (2012) a GT é o processo que tem como objetivo implementar estratégias integradas ou sistemas projetados para aumentar a produtividade no local de trabalho através do desenvolvimento de processos de melhoria para atrair, desenvolver, reter e utilizar as pessoas com as habilidades necessárias e aptidão para atender às necessidades de negócios atuais e futuras.

Lewis & Heckman (2006) identificam três perspectivas para GT. De acordo com a primeira perspectiva, a GT está associada a um conjunto de práticas e funções do



departamento de RH tais como recrutamento, formação e desenvolvimento. A segunda perspectiva está associada a um foco de talentos e processos que se destinam a assegurar o fornecimento de funcionários em diferentes partes de uma organização em relação aos trabalhos e tarefas específicas. A terceira perspectiva não está associada a posições específicas dentro de uma organização abrangendo duas visões diferentes de GT. Em primeiro lugar, o talento está principalmente associado com os indivíduos que demonstram um alto desempenho, que são procurados, recrutados e diferencialmente recompensados sem levar em conta suas funções específicas de uma organização. Nesta visão o sucesso organizacional está cada vez mais atribuído ao excelente desempenho de alguns funcionários, e ao valor diferencial criado pelos funcionários mais talentosos. Em segundo lugar a GT é vista como um estado de espírito ou uma maneira de pensar que está associado com a garantia de que todos os empregados retiram o melhor do seu potencial.

Como foi possível observar existe uma multiplicidade de definições quando nos referimos à GT, existindo autores que dizem que conseqüente desta multiplicidade de definições, existem comentários que concluem que a falta de definições precisas sobre a GT pode contribuir para uma limitação da compreensão do tema (Collings & Mellahi, 2009).

Contudo, pode-se concluir que quando nos referimos à definição de GT, a literatura apresenta definições que se relacionam com as práticas do departamento de RH, nomeadamente a atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores dentro de uma organização.

## **2. Gestão do Talento: Entre os benefícios e riscos associados às acções da gestão do talento**

### ***2.1 Os Benefícios da Gestão do Talento***

Com o aumento da competitividade a nível global, os avanços tecnológicos, o aumento das expectativas e exigências dos clientes, as organizações têm que arranjar forma de se diferenciarem das restantes, obtendo vantagem competitiva, permitindo o sucesso da organização. Este sucesso, segundo o que defendem alguns autores deve-se a três tipos de capital, sendo estes o capital físico, o capital organizacional e o capital humano como foi referido anteriormente. Contudo, e com o evoluir da história, o capital humano, tem vindo a ganhar alguma preponderância no sucesso da organização, sendo este visto como o principal ativo gerenciador da vantagem competitiva.

Dados estes factos, as empresas têm vindo cada vez mais a investir continuamente nos seus colaboradores, pois de modo a ganhar vantagem competitiva, a atracção o desenvolvimento e a retenção do capital humano motivam a uma maior aposta na GT por parte das empresas (Cook & Macaulay, 2009).

Na mesma linha de raciocínio Torrington et al (2011) acrescentam ainda que a oportunidade de desenvolver e reter talentos é a assunção de diferenciação perante a concorrência, o que sustenta a vantagem competitiva e cria valor acrescentado à organização.

Silzer & Dowel (2009) acrescentam também como benefício principal da GT, a construção e o desenvolvimento de líderes com uma elevada performance e com um elevado potencial, líderes capazes de assegurar o sucesso das suas organizações.

Smilansky (2006) diz também que a GT é importante para construir uma cultura de excelência com equipas de topo, preparar a sucessão dos líderes, desenvolver

oportunidades de carreira que retenham os melhores, apoiar a diversidade e potenciar a inovação.

## ***2.2 Os riscos da Gestão do Talento***

A aposta da GT por parte de uma organização gera bastantes benefícios para a mesma, no entanto, e como foi possível observar com a análise da literatura, a GT acarreta também alguns riscos referenciados por alguns autores.

Cappelli (2008) menciona dois grandes riscos associados à GT por parte das organizações. Como primeiro risco temos os enormes custos que as ineficazes correspondências entre colaboradores e aptidões trazem para as organizações, que consiste por um lado numa escassez de talento ou por outro num excesso deste. Sempre que há escassez de talento dentro de uma organização, existe a impossibilidade de satisfazer todas as exigências associadas ao negócio, enquanto o excesso pode conduzir ao despedimento de recursos, bem como a um mau ajustamento entre os atributos de um colaborador e a sua função. O segundo risco identificado pelo autor, consiste na incapacidade que as organizações têm em reter os seus colaboradores talentosos, o que representa um custo afundado no desenvolvimento do talento.

Também Torrington et al (2011), apresentam alguns riscos da GT, identificando alguns obstáculos respeitantes às actividades de GT, sendo eles: fracos patrocínios e envolvimento da gestão de topo; a ausência de visão estratégica; a dificuldade de conceptualização do talento (o que pode culminar em inconsistência no universo organizacional); a existência de fraco apoio de investigação (poucas são as investigações que demonstram, na prática, o retorno de investimento desta prática).

Jeffrey (2008) identifica também, alguns riscos relacionados com a GT por parte das empresas, a saber: perigosidade associada às elevadas expetativas que podem não

ser correspondidas; os encargos e morosidade dos programas de GT; a dificuldade de determinar, no imediato, o retorno do investimento (dado que é um investimento a longo-prazo) e, por fim, o facto de os talentos serem também atrativos para a concorrência.

### **3. As ações da gestão do talento**

Com a análise da literatura foi possível constatar que em quase todas as correntes de pensamento se encontram um conjunto de acções na definição dada por diversos autores para GT.

A primeira acção a ser posta em prática no processo de GT é a identificação das necessidades dentro de uma organização, de maneira a poder perceber-se qual o perfil necessário para ocupar uma posição específica. Nesta fase importa realçar que a identificação das necessidades de talento tem que ter em conta os objetivos previamente definidos pela organização, pois como refere Armstrong (2006), a GT começa tendo em conta a estratégia de negócios da organização, para perceber quais os colaboradores exigidos para cada posto de trabalho de forma a desempenharem os seus cargos de maneira eficaz e eficiente. Quando a identificação de necessidades é realizada, passa-se então a atração dos colaboradores que preencham os requisitos da função previamente definidos. Posteriormente as organizações desenvolvem processos de retenção e desenvolvimento dos mesmos, para que a organização consiga fidelizar os colaboradores.

Nos pontos a seguir desenvolvem-se as ações inerentes à GT, postas em prática pelas organizações de maneira a gerir os talentos de maneira eficaz.

### ***3.1 Identificação das necessidades de talento***

Antes de serem postas em prática as ações que dizem respeito à GT, sendo estas a atração, retenção e desenvolvimento, os gestores têm que planejar e analisar. O planejamento e a análise são imprescindíveis para as decisões das etapas que se seguem a seguir. Esta fase consubstancia um conjunto de tarefas, onde se inclui a identificação de necessidades de talento dentro de uma organização.

Câmara et al (2007) consideram que identificar as necessidades de talento necessário para a organização, pressupõe primeiro que tudo a categorização do mesmo, de acordo com o valor acrescentado para a organização. Assim, são identificados quatro tipos de talento, a saber: o talento estratégico, o talento *core* (central), talento requisito e o talento não *core* ou desajustado.

O talento estratégico relaciona-se com o exercício de funções que são chave para obter vantagem competitiva, que podem distinguir uma organização da outra. O talento central diz respeito a funções que são fulcrais para o desenrolar do negócio e que normalmente dizem respeito aos conhecimentos e capacidades específicas da empresa. O talento requisito cujas competências são exigências do próprio negócio da empresa e por último o talento não-central ou desajustado respeitante ao talento que carece de formação para poder desempenhar funções de talento estratégico ou central. Assim são necessários planos de formação e desenvolvimento para que estes talentos possam desempenhar funções do talento estratégico e central.

Quando o talento indispensável é identificado pela empresa, é necessário proceder-se a sistemas que visam atrair, desenvolver e reter o talento como referido anteriormente.

### ***3.2 Atração do Talento***

A atração de novos talentos visa suprir uma necessidade chave dentro de uma organização, tendo como objetivo melhorar o seu desempenho, ajudando-a a ganhar vantagem competitiva sendo que esta atração pode ser feita de maneira reativa e proativa como refere Câmara et al (2007). A atração do talento de forma reativa segundo os autores, advém de uma exigência específica a que o negócio da empresa obriga. A atração de forma proativa vem da antecipação provisional que se tem de um contexto de negócio, que faz com que a organização recrute de forma proativa.

A satisfação das necessidades de talento, segundo os autores, pode ser suprida através do recurso aos talentos internos ou então através da atração do talento no exterior.

No que diz respeito ao recurso do talento a nível interno, segundo os autores, este pressupõe a criação de uma incubadora de talentos, que vai permitir o desenvolvimento das capacidades dos talentos existentes e assim dar resposta às necessidades da organização melhorando o seu desempenho.

Quanto à atração externa, é fundamental que a organização tenha uma imagem atrativa no mercado de trabalho, se possível que vá de encontro aos interesses e expectativas do talento. Na contribuição para uma boa imagem, não só as questões financeiras importam como defendem os autores. A empresa tem que ter em conta que fatores como o tipo de trabalho, qualidade dos líderes, cultura, crescimento e desenvolvimento permanente, relação trabalho-família, pois estes são fatores decisivos que influenciam a decisão dos talentos na hora de escolha.

Podemos concluir que são as condições que a organização oferece para tentar atrair os melhores, que a diferenciam da concorrência, que influencia a decisão dos

talentos. Só assim é possível suprir necessidades com os melhores, levando a empresa a um desempenho de excelência, obtendo bons resultados. A atração de novos talentos a nível externo, é conseguida através essencialmente do investimento que é feito na marca da organização, na imagem que transmitem para o exterior.

Quando nos referimos a atração de talentos a nível externo, inevitavelmente temos que falar numa das áreas central de RH, o recrutamento e selecção. Como defendem alguns autores, um processo de recrutamento bem desenhado pode atrair candidatos talentosos (Holbeche, 2001). Para o autor a atracção do talento depende de vários aspetos, nomeadamente da proposta de valor da empresa, das suas políticas de remuneração, de desenvolvimento e da configuração do trabalho (objetivos, horário de trabalho, entre outras variáveis), ou seja, como é referido anteriormente, é as mais-valias que distinguem uma empresa da concorrência.

Quanto ao recrutamento e selecção, falamos não da imagem que uma empresa tem perante os consultores, não das mais-valias que tem para oferecer, mas sim das técnicas e ferramentas utilizadas para atrair os melhores talentos.

### ***3.3 Processo de Recrutamento e Selecção***

Segundo Camara et al (2007), este processo é de grande importância, pois trata-se da decisão de preenchimento de um cargo vago e na análise prévia que se deve levar a cabo, para se decidir sobre se tal preenchimento se justifica. Sempre que se torna necessário o preenchimento de um cargo, é necessário perceber quais os melhores métodos a utilizar para se proceder a um processo de recrutamento, passando-se por último à fase da selecção.

O primeiro passo do processo de recrutamento e selecção, passa por fazer uma análise exhaustiva da função, definindo assim um perfil ideal de competências. Segundo

Bilhim (2009) uma análise de funções tem como objetivo identificar as tarefas, as atividades e as responsabilidades de uma determinada função. Feita a análise e descrição de funções que culmina na elaboração do perfil de competências necessário, passa-se à fase do recrutamento propriamente dito.

Para Chiavenato (1995), o processo de recrutamento é efetuado de três formas diferentes. Pode ser feito a nível interno, a nível externo e por último, pode ser um recrutamento baseado nas duas fontes.

O recrutamento interno passa por uma procura de candidatos internamente. Este tipo de recrutamento tem vantagens tais como: é menos dispendioso relativamente ao processo de recrutamento externo, selecção e formação do pessoal; é um processo muito mais célere, e o conhecimento sobre a pessoa recrutada é mais alargado e sólido.

Ao nível do recrutamento externo o mesmo se define como um processo externo à empresa, onde a empresa procura colaboradores externamente. Existem várias técnicas para efectuar este tipo de recrutamento tais como: anúncios em jornais e revistas especializadas, agências de recrutamento, protocolos com escolas profissionais, universidades, institutos politécnicos, recrutamento virtual, entre outros. Tal como o recrutamento interno, o recrutamento externo também apresenta vantagens.

Para Camara et al (2011), o recrutamento externo tem como principais vantagens a injeção de sangue novo na empresa e a visibilidade que a empresa obtém no mercado de trabalho.

No que diz respeito ao último tipo de recrutamento, mais concretamente o recrutamento misto, esta forma de recrutamento apresenta-se como um processo que provém de algumas necessidades que surgem de um processo de recrutamento interno, e



que não tendo resolução internamente, tem de se recorrer ao recrutamento externo, para o preenchimento da vaga pretendida.

A última fase do processo de recrutamento é a seleção do candidato pretendido, que apresenta o perfil de competências indicado. A seleção é definida por (Gomes et al, 2006:226) como sendo “o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas”. Para Sousa et al (2006) são vários os métodos de selecção que se aplicam mais frequentemente, podendo ser, testes psicológicos, análise curricular, testes de personalidade, testes de aptidão física, testes de competências específicas, testes de simulação, e o método mais frequente, a entrevista.

### ***3.4 Retenção do Talento***

Se o talento é importante para o desenvolvimento da organização, como foi referenciado anteriormente, é necessário uma empresa criar condições capazes de manter os talentos satisfeitos, realizando assim todos os seus desejos tanto a nível pessoal como profissional, de forma a conseguir fidelizar os talentos com a organização e a retê-los.

Segundo Câmara et al (2007) são vários os fatores que podem influenciar a retenção de um talento dentro de uma organização: o desenvolvimento permanente, sistema de recompensas adequado às características do talento, ao seu valor e impacto no negócio, e a manutenção da equidade interna e externa. Segundo os autores manter os níveis motivacionais alicerçados no compromisso e a existência de uma estrutura adequada ao nível de desempenho do talento também são fatores importantes para conseguir retenção dos talentos nas organizações. No que diz respeito à motivação, devem ser consideradas as variáveis objetivas e subjetivas que envolvem o trabalho.

Nas variáveis objetivas incluem-se a justiça no sistema de recompensas, a clareza no sistema de gestão do desempenho, a garantia de condições de higiene e segurança no trabalho e ainda os processos e sistemas de gestão geral e de RH que permitam o alinhamento e integração entre os objectivos de negócio e as responsabilidades funcionais. Como variáveis subjetivas, os autores referem a gestão da cultura que motivará para a acção e o compromisso que estará intimamente associado à noção de paixão anteriormente referido. Para os autores outro dos grandes fatores de retenção dos talentos está no salário emocional, ou seja, a manutenção do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, levando a um forte compromisso com a organização

### ***3.5 Desenvolvimento do Talento***

Após o recrutamento e a selecção de talentos, é função das empresas adotar medidas não só de retenção do talento, como também de desenvolvimento do mesmo. Este é um aspeto que tem que ser levado em conta pelos gestores no processo de gestão do talento pois é importante o desenvolvimento dos talentos que fazem parte dos quadros de uma organização de maneira a poder ter um retorno do investimento, pois atracção de novos talentos acarreta sempre custos.

A área de desenvolvimento, como mencionam Torrington et al (2011) diz respeito, às atividades geradas por uma organização que levam ao desenvolvimento do talento. Estas actividades de desenvolvimento podem ir desde uma simples formação em sala de aula, até ao *coaching* e *mentoring* (Areiqat et al 2010).

O desenvolvimento dos talentos, está ligado à retenção dos mesmos dentro de uma organização. Como referem Camara et al (2007) uma das melhores formas para garantir a retenção de um talento é a aposta no seu desenvolvimento. Para os autores o desenvolvimento significa experiências desafiantes para o talento, orientação,

aconselhamento, *feedback* constante e uma permanente troca de experiências. O desenvolvimento de talentos pode ser feito através da formação, utilizando os métodos mais tradicionais ou então, através da utilização de processos como o *mentoring* e o *coaching*.

Noe (2009) apresenta os métodos tradicionais como estando organizados em três grandes categorias, a saber: métodos de apresentação; formação no posto de trabalho; e dinâmicas de grupo. Na categoria de métodos de apresentação estão incluídos processos como: palestra / conferência e técnicas áudio-visuais. A formação no posto de trabalho inclui métodos como a formação *on-the-job*, a auto aprendizagem, aprendizagem, simulações, jogos de negócio e *role-plays*. Por último temos as dinâmicas de grupo, que abrangem métodos como *adventure learning*, formação em equipa e formação ativa.

Relativamente ao *Mentoring*, segundo Chatzimouratidis et al (2012), é um modelo educacional onde um colaborador experiente em uma determinada área, orienta colaboradores menos experientes neste setor. Este processo de tutoria envolve mais do que a formação tradicional. O *mentoring* inclui o incentivo espiritual, emocional e financeiro para o aprendiz.

O *mentoring* segundo os autores dá aos funcionários a oportunidade de receber formação individual de um profissional experiente numa área específica. Ela pode ser aplicada a qualquer pessoa, em qualquer fase da sua carreira. A orientação pode ser uma relação formal ou informal e pode ser cara-a-cara ou por e-mail, que é também chamado de e-mentoring. O *mentoring*, tem como objetivos, entre outros, desenvolver as competências do talento e estimular ainda a ligação afetiva deste à empresa.

No que diz respeito ao *coaching* segundo Heather et al (2010) este é um processo semelhante ao *mentoring*, funcionando como uma iniciativa que tem como

objetivo impulsionar a aprendizagem pessoal e de equipa, tendo em vista a resolução de problemas com foco na construção de capacidade de organização. O *coach* tem como finalidade ajudar o *coachee* a alcançar níveis elevados de performance, através de todo o seu conhecimento em áreas específicas, e da partilha de todo o seu conhecimento por meio da modelagem, observando o desempenho do *coachee* proporcionando diagnóstico, encorajamento, orientações e *feedback*.

### **3.6 Avaliação**

As ações de GT implicam alguns custos para a organização, consequentes do investimento que é feito na atração, desenvolvimento e retenção dos colaboradores com talento. Assim, e como último processo da GT, torna-se necessário, posteriormente a todas as acções que comportam a GT, a análise quantitativa e qualitativa do retorno do investimento feito (Torrington et al 2011).

Goldsmith & Carter (2010) referem que a avaliação do impacto da GT numa organização deve ser feita maioritariamente através da avaliação da lealdade e retenção dos talentos *top*, pela habilidade de atrair e reter talentos e pelo impacto das tarefas na performance.

Determinar o retorno do investimento é importante segundo Yapp (2009) pois isto trás um conjunto de efeitos para a organização ao nível dos resultados da organização, produtividade, satisfação do cliente, reputação e imagem organizacionais, atracção e retenção de talentos. No entanto, e contrapondo a importância que a avaliação poderá ter, poucas são as organizações que fazem uma avaliação dos seus programas de GT, descartando a importância determinação do retorno de investimento dos mesmos.

A revisão de literatura exposta nos pontos anteriores, tem como objetivo servir de suporte teórico ao estágio efetuado no âmbito da GT. Toda a informação relacionada com a organização onde o estágio decorreu, e as tarefas relacionadas com a GT realizadas durante o estágio, serão descritas nos capítulos a seguir, onde será feita uma descrição detalhada da organização e também das tarefas desenvolvidas.

## **Capítulo II – A Organização**

### **1. Apresentação**

A Kcs IT é uma empresa criada em 2008, estando associada a um grupo denominado HIQ *Consulting* do qual fazem parte a Kcs IT e a Agap2. A sua origem teve como objetivo preencher um nicho de mercado relacionado com a área da gestão profissionalizada de projetos, contudo com as exigências dos mercados, a Kcs IT expandiu a sua área de negócio ao *outsourcing* e consultoria sendo que a grande fatia de negócio está ligada ao *outsourcing*. A Kcs IT encontra-se presente em diversas áreas do mercado nomeadamente: Na área da banca, telecomunicações, transportes, seguros, entre outros.

### **2. Missão e Visão**

A empresa tem como missão acrescentar valor aos clientes dentro da área de TI/SI, tornando-os mais eficientes e mais competitivos. A Kcs IT pretende levar aos clientes o melhor das boas práticas internacionalmente comprovadas de gestão de projetos e o *know-how* tecnológico associado à complexidade e exigência dos projetos de SI dos clientes. No que diz respeito à visão, a empresa pretende fazer com que os negócios e as estratégias de qualquer setor/indústria sejam suportados pelos seus SI.

### **3. Organograma**

A *Kcs IT*<sup>1</sup> é uma organização cuja administração é constituída unicamente por um elemento do qual depende a direcção geral, executiva, financeira e de recursos humanos.

A direcção geral e executiva é constituída por um elemento cada. É principal função dos mesmos definir a estratégia e os objetivos da sua área de responsabilidade, estabelecendo as linhas de orientação de acordo com a estratégia global da empresa.

O departamento administrativo e financeiro é constituído por três elementos, sendo a função destes a supervisão de como o nome indica de toda a área administrativa e financeira da empresa

Quanto ao departamento de RH, este é constituído por dois elementos, sendo a função destes a valorização dos colaboradores e da organização, sendo também responsável pela gestão de talentos dentro da organização.

Por último os MNG que são responsáveis pela angariação de negócio e pela gestão dos consultores que constituem a organização.

### **4. Áreas de atuação e competências técnicas**

Em termos das principais áreas de intervenção<sup>2</sup> a Kcs IT oferece aos seus clientes serviços ao nível da gestão profissionalizada de projetos, consultoria estratégica, e *outsourcing*.

Ao nível da consultoria estratégica, a Kcs IT oferece serviços de aconselhamento e implementação de metodologias e processos que visam a criação de uma cultura de gestão profissionalizada de projetos alinhados com as boas práticas internacionais.

---

<sup>1</sup> Anexo 1 - Organograma Geral

<sup>2</sup> Anexo 2 - Áreas de intervenção

No âmbito do *outsourcing* a organização tem como objetivo disponibilizar serviços de outsourcing especializado em tecnologias de informação e gestão de projetos.

Ao nível das competências<sup>3</sup> técnicas , a Kcs IT disponibiliza competências técnicas funcionais e em gestão de projetos a partir das suas unidades em regime de consultoria e *outsourcing*:

## **5. Os Recursos Humanos na Kcs IT Portugal**

### ***5.1 Caracterização***

Até à data do final de estágio, a Kcs IT Portugal era constituída por um total de 76 colaboradores<sup>4</sup>, repartidos pela área administrativa e pelos consultores. Destes 76 colaboradores a distribuição por género sexual corresponde a 58 dos colaboradores do género masculino e 18 do feminino, sendo que a média da estrutura etária é de 33,14 (Mapa Funcionários Ativos, 2013). Quanto às qualificações dos colaboradores, a maior parte possui formação superior ao nível da licenciatura e mestrado.

### ***5.2 Políticas e Procedimentos RH***

A Kcs IT assenta as suas políticas e procedimentos de gestão de recursos humanos numa forte aposta na proximidade de relações entre os seus colaboradores e na comunicação organizacional. Estes princípios orientadores inspiram-se no modelo da “Escola das Relações Humanas” e no conceito, denominado, de “*Employeeeship*” (Manual do consultor, 2012). Isto constitui na Kcs IT um dos pilares elementares da sua gestão de recursos humanos na medida em que, a Kcs IT é uma organização orientada

---

<sup>3</sup> Anexo 3- Competências Técnicas

<sup>4</sup> Números recolhidos durante o estágio

para valorização e bem-estar dos seus colaboradores, pois são estes a base do sucesso da organização.

No que diz respeito à valorização profissional, há a realçar a existência da *Training Academy* que tem como objetivo proporcionar a todos os colaboradores da Kcs IT a formação contínua indispensável a um melhor desempenho das suas tarefas nos clientes. A existência do bem-estar, advém do tipo de relacionamento característico da empresa, um relacionamento bastante informal, direto e pouco hierarquizado, de modo a propiciar um ambiente de trabalho descontraído e flexível. Servindo de complemento ao ambiente que se vive no seio da empresa, a Kcs IT organiza uma serie de eventos de cariz mais lúdico, visando a aproximação entre os colaboradores.

### ***5.3 O Employeeship***

Correlacionado com os ideais da “Escola de Relações Humanas”, no ponto de vista da GRH a Kcs IT promove o *employeeship*. O principal objetivo da implementação deste conceito é preparar a organização da melhor maneira para fazer face às exigências que o mercado e a concorrência obrigam. Com a implementação do *employeeship* é pretendido obter um acréscimo de produtividade e qualidade, fomentar o espírito do trabalho em equipa, fortalecer as relações a nível interno e externo e fazer com que os colaboradores se adaptem de maneira célere aquando da entrada na organização (Manual do Consultor, 2012).

## **Capítulo III – Desenvolvimento do Estágio**

### **1. Enquadramento do Estágio**

O estágio foi feito no departamento de RH da Kcs IT, mais concretamente na secção da GT, que tem como principal objetivo consolidar a estratégia de RH, captando



e desenvolvendo talento, e também promover a motivação de todos os colaboradores. Dada a dimensão ainda pequena da empresa, a secção da GT é constituída apenas por uma pessoa permanente, que tem como missão fazer a gestão de todas as atividades inerentes à GT, contando sempre o apoio e supervisão de diretora de RH.

Foi no contexto apresentado que decorreu o estágio, compreendido nos períodos entre 15 de Janeiro e 15 de Abril, estando todas as atividades que o estagiário desenvolveu, ligadas com as práticas de GT da empresa.

## **2. Modelo de Gestão do Talento – Kcs IT**

Do exposto anteriormente podemos afirmar que as fases cruciais de um processo de gestão do talento são a atração, desenvolvimento e retenção dos talentos numa organização. Neste âmbito é notório que os consultores são a base do sucesso da Kcs IT, pois estes são vistos como o principal fator de diferenciação, vistos como uma verdadeira mais-valia que proporciona valor ao cliente na condução da sua atividade.

Desta forma o modelo de GT da empresa está centrado na atração de novos colaboradores, e numa aposta forte na sua retenção, através do acompanhamento constante dos seus funcionários, sendo este acompanhamento feito desde a entrada dos colaboradores na empresa até à saída, visando uma aproximação entre colaboradores e também entre colaboradores e entidade patronal, e também numa grande aposta na sua formação e desenvolvimento profissional.

Desta forma, a Kcs IT dá importância à fase de atração de novos talentos, fazendo passar uma boa imagem para o mercado e também ao processo de recrutamento e seleção, que se requer rigoroso, pois só encontrando o candidato mais indicado para satisfazer a necessidade do cliente, é possível fazer face a um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

No que aos processos de retenção diz respeito, a Kcs IT dá bastante relevo ao acompanhamento e aproximação dos seus colaboradores. Sendo a Kcs IT uma empresa de consultoria, estando os seus consultores no cliente, não é política da empresa, recrutar um colaborador, colocar o colaborador no cliente, e não existir contato regular entre a sede da empresa e o colaborador, sendo o objetivo fazer com que o consultor tenha sempre presente no seu consciente a que empresa pertence, quem é a sua verdadeira entidade patronal, existindo uma grande preocupação de acompanhamento, desde a entrada do consultor na empresa até à sua saída.

No âmbito do acompanhamento, é tarefa do DRH, acompanhar o talento desde a entrada deste na organização até à sua saída. Para tal, são realizadas sessões de integração sempre que há entrada de novos colaboradores, reuniões de acompanhamento<sup>5</sup> dos colaboradores três vezes por ano, sendo que duas destas reuniões são realizadas pelos RH, e como conclusão do ciclo de acompanhamento, sempre que há saídas de colaboradores, são realizadas por parte dos RH reuniões da saída.

Quanto à aproximação entre colaboradores, é política da Kcs IT, proporcionar ao longo do ano eventos de cariz mais lúdico, como jantares, atividades *outdoor*, entre outras coisas, de forma a aproximar os colaboradores, com o objetivo de criar laços, fazer com que os colaboradores se sintam em “família”.

Outro dos grandes desafios da Kcs IT, é o investimento no desenvolvimento dos seus colaboradores, através das formações proporcionadas e também através da aposta na certificação. Como foi referido anteriormente, segundo Camara et al (2007) uma das melhores formas para garantir a retenção de um talento é a aposta no seu desenvolvimento, sendo no desenvolvimento dos colaboradores, que a organização vê a

---

<sup>5</sup> Anexo 4- Reuniões de Acompanhamento

principal fonte de retenção dos colaboradores. Para tal, existe a *Training Academy* da qual o departamento de RH mais concretamente o de GT é responsável. Outra das grandes formas de desenvolvimento dos colaboradores da Kcs IT é o *Mentoring*, tendo os MNG o grande papel de mentor. Os MNG têm como objetivo orientar os seus consultores, e partilhar o seu conhecimento e experiências.

Foi no âmbito do anteriormente apresentado que decorreu o estágio, sendo que todas as atividades realizadas no seio de cada política praticada pela Kcs IT, serão apresentadas no ponto a seguir, com a descrição detalhada das tarefas realizadas pelo estagiário.

### **3. Descrição das Atividades de Estágio**

Uma das vantagens de efetuar um estágio, é a possibilidade do estagiário poder refletir sobre os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso académico e poder aplicá-los em contexto laboral. É essa experiência que se dá conta neste ponto, no qual se faz a descrição das atividades realizadas ao longo do período de estágio. Todas as atividades realizadas estão relacionadas com o modelo de GT da Kcs IT, focando-se assim as atividades desenvolvidas durante o estágio nas políticas de atração, retenção e desenvolvimento postas em prática pela empresa, dividindo-se assim as atividades nos seguintes grupos: Atração de novos talentos através das práticas de recrutamento e selecção; Políticas de retenção e de desenvolvimento.

No que diz respeito a atração de novos talentos, destaca-se:

-Gestão da feira virtual sapo emprego, que teve início dia 8 de Abril de 2013.

Foi tarefa do estagiário a criação do *stand* virtual da empresa, onde foi introduzida

informação acerca da Kcs IT e também a colocação de anúncios de emprego. Desta forma foi possível para os visitantes da feira terem acesso a um conjunto de informações acerca da empresa, obtendo o conhecimento das políticas internas, informações essas capazes de fazer passar uma imagem positiva para o mercado do trabalho, e também terem acesso às oportunidades de trabalho em aberto. O objetivo de toda a informação disponibilizada no *stand* virtual foi despertar o interesse de todos os visitantes, de forma a receber possíveis candidatos com o objetivo de preencher as oportunidades de trabalho em aberto.

Quanto às atividades no domínio do recrutamento, selecção e integração de novos colaboradores, o estagiário efetuou as seguintes tarefas:

- Colocação de anúncios de emprego consoante as necessidades dos MNG, mas também por iniciativa do DRH. É de salientar que o tipo de recrutamento que a Kcs IT utiliza é o *e-recrutamento*, que segundo Cunha et al (2008) se define como o recrutamento eletrónico realizado através da Internet, via correio electrónico, ou através de outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a recepção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos on-line. Os anúncios de emprego são colocados nos vários portais de emprego disponíveis e também nas plataformas online de algumas das universidades mais conceituadas ao nível dos SI.

- Recepção e triagem de CV's, de forma a escolher e chamar para entrevista através de contacto telefónico os candidatos com o perfil mais indicado para as necessidades em aberto.

- Realização de entrevistas de seleção, de cariz comportamental, que tinham como objetivo ter conhecimento das motivações do candidato, bem como da personalidade e o

carácter do entrevistado, como também todo o percurso do candidato. Segundo Souza et al (2006) a selecção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelo candidato. Desta forma, a realização das entrevistas, tinham como objetivo ter um conhecimento mais aprofundado sobre as habilitações literárias, experiência profissional, competências técnicas e também sociais, de forma a perceber se os candidatos detinham as competências necessárias para desempenhar a função para qual se candidataram. No fim destas entrevistas era dado *feedback* aos MNG sobre as entrevistas realizadas, de maneira a criar um número restrito de candidatos com o melhor perfil, para que MNG dessem continuidade ao processo de selecção, passando para entrevistas de validação técnica.

- Realização de duas sessões de acolhimento e integração que tinham como finalidade a apresentação da organização, a partilha de informação entre os candidatos admitidos, onde cada candidato procedia à sua apresentação, destacando todas as suas potencialidades, competências e valores. Desta forma um dos principais objetivos desta sessão era iniciar um processo de aproximação entre colaboradores, e também a criação de laços entre os colaboradores e a empresa. Como refere Souza et al (2006) o acolhimento dos novos colaboradores pode ser um dos principais passos para criar laços de identidade entre o colaborador e organização. Nas sessões de acolhimento e integração era também distribuído por todos os novos colaboradores um manual de acolhimento, que como refere Souza et al (2006) é um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades.

No que diz respeito às políticas de retenção da Kcs IT, o estagiário efetuou as seguintes tarefas:

- Gestão e realização das reuniões de acompanhamento de RH (3º e 9º mês) bem como a gestão e a realização das reuniões de saída. Assim dado o cumprimento ao referido o estagiário efectuou:

- 21 Reuniões de 3º mês e 5 de 9º mês. Nessas reuniões o objetivo era fazer uma primeira auto-avaliação e o ponto de situação relativo à integração do consultor na filosofia da empresa. Era importante tentar perceber a relação do consultor com o projeto e seu desenvolvimento, bem como a sua relação com a empresa, através de vários pontos, nomeadamente: Considerações Gerais sobre o Projecto/Cliente; Balanço que fazia da sua permanência na Kcs IT; Relação com o Manager; Participação nos Eventos da empresa; Objetivos de Carreira e Formações em que estaria interessado, de maneira a planear as formações, outra das atividades do estagiário descritas posteriormente.
- 8 Reuniões de saída com os colaboradores que abandonaram a organização com o principal objetivo de perceber quais as principais motivações que levaram o colaborador a querer sair da empresa, de forma a perceber as razões para tentar evitar situações parecidas com outros colaboradores.

-Gestão das formações proporcionadas aos colaboradores, consoante as necessidades formativas. Como foi possível perceber pelo exposto anteriormente, as formações geridas e organizadas pelos RH, são efetuadas segundo as necessidades de formação. A principal forma de perceber quais as reais necessidades formativas dentro da organização, era através das reuniões de acompanhamento. Neste âmbito o estagiário efetuou as seguintes tarefas:

- Gestão e organização das formações nas seguintes áreas: Inglês, *MsProject* e *Scrum*. Neste domínio foram tarefas do estagiário, dar apoio à responsável dos

RH com o objetivo de encontrar um formador qualificado, reunir e negociar, chegar a acordo e estabelecer o conteúdo programático da formação bem como as datas. Posteriormente era necessário dar conhecimento a todos os colaboradores das oportunidades de formação, de forma a gerir as inscrições. Aquando de finalizado todo o processo, era necessário assegurar todos os equipamentos necessários à formação, bem como preparar a sala da melhor maneira para que as formações decorressem com normalidade.

## **Capítulo IV – Análise do Estágio**

### **1. Cruzamento da revisão de literatura com as tarefas da empresa**

Este ponto tem como objetivo principal fazer a interligação entre a literatura analisada e aquilo que é feito pela empresa no âmbito da temática analisada, sendo o principal propósito discutir e relacionar os principais pontos de destaque.

Podemos começar por dizer que a Kcs IT vê os seus colaboradores como sendo o seu ativo mais importante como foi referido anteriormente, indo de encontro ao que mencionam Nilsson & Ellstrom (2012), que defendem que o ativo organizacional mais importante é os seus funcionários.

Quanto ao conceito de talento, é de salientar que a Kcs IT se preocupou com a sua formalização, assumindo o talento como um colaborador que faz a diferença no desempenho organizacional, adotando assim uma definição idêntica à de Armstrong (2006) e de Collings & Mellahi (2009).

No que concerne à GT dentro da Kcs IT, e seguindo o modelo posto em prática pela organização, sendo o principal foco o processo de recrutamento, desenvolvimento e manutenção dos colaboradores, a Kcs IT cimenta o seu modelo no que defende Khatri et al (2010).

Seguidamente e no que respeita à pertinência e vantagens da gestão de talento, é importante salientar que dentro da Kcs IT ainda não existem dados que demonstrem os benefícios das práticas de GT. Apesar disso a Kcs IT conhece e formaliza os potenciais benefícios das práticas de GT, referidos por Torrington et al (2011), formalizando-os como objetivos a atingir: desenvolver e reter talentos, diferenciando-se perante a concorrência ganhando vantagem competitiva.



Quanto aos riscos da GT, pode-se dizer que na Kcs IT, e indo de encontro com o que foi exposto anteriormente, não existem programas de avaliação das práticas de GT. Assim, assume-se como principal risco da GT, a dificuldade de determinar, o retorno do investimento feito nomeadamente no desenvolvimento dos colaboradores dentro da Kcs IT. Este risco é formalizado por Jeffrey (2008).

No que diz respeito às áreas de atuação da GT, começar-se-á por discutir a fase de identificação das necessidades, onde a Kcs IT realça que a identificação das necessidades de talento tem que ter em conta os objetivos previamente definidos pela organização. Esta posição sustenta-se no que defende Armstrong (2006). Para o autor a GT começa tendo em conta a estratégia de negócios da organização.

Na fase de atração, destaca-se a pertinência que a Kcs IT dá a atração de colaboradores de maneira reativa, mas também proativa sustentando-se teoricamente no que referem Câmara et al (2007). Ou seja, a Kcs IT atrai os seus talentos sempre que haja uma necessidade específica para suprir, no entanto, também atrai talentos, mesmo não existindo qualquer necessidade, tendo como principal objetivo ter uma base de dados sólida com opções válidas para necessidades que poderão vir a surgir.

No que diz respeito à fase de desenvolvimento de talentos, Areiqat et al (2010) destacam a formação em sala de aula, o *coaching* e *mentoring*. É de destacar que a Kcs IT proporciona a todos os seus talentos, formação regular em sala de aula e também, programas de *mentoring*, onde os MNG desempenham o verdadeiro papel de mentor.

A fase da avaliação surge como uma grande lacuna da GT na Kcs IT, não existindo ainda qualquer programa de avaliação que possa medir as práticas de GT. Desta forma, seria necessário criar um programa de avaliação, inserindo por exemplo

alguns dos indicadores referidos por Yapp (2009) tais como: resultados da organização, produtividade, satisfação do cliente, motivação do colaborador.

## **2. Apreciação do Estágio e Conclusões**

Em primeiro lugar, há que destacar que o estágio que precedeu a elaboração do presente relatório, foi uma excelente oportunidade de consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado de GRH, terminando assim da melhor maneira o percurso académico.

A escolha do estágio e a elaboração do relatório de estágio como trabalho final de mestrado, deveu-se ao interesse de pela primeira vez ter a oportunidade de integrar o mundo empresarial, e consequentemente aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado num contexto real e também obter alguma experiência, que poderá ser uma mais-valia no meu futuro profissional.

Relativamente à escolha da entidade que proporcionou o estágio (*Kcs IT*), esta deveu-se ao facto de ser uma organização com quem tive a oportunidade de contactar no passado para fins académicos.

Desta forma, a oportunidade de integrar o departamento de RH da empresa, foi uma experiência bastante enriquecedora, pois deu para conseguir interligar algumas das temáticas abordadas ao longo do percurso académico, nomeadamente ligadas à GT com o que é desenvolvido a nível de RH dentro da organização, e ainda consolidar e adquirir novos conhecimentos ao nível da GT.

No que diz respeito ao estágio desenvolvido, destaca-se ao longo da duração do mesmo, o apoio, a proximidade e o companheirismo, que recebi sem exceção de todos os colaboradores da *Kcs IT*, estando estes sempre disponíveis para clarificarem eventuais dúvidas bem como para darem a informação que era necessária para a

elaboração do presente relatório. Através deste apoio incondicional foi possível integrar-me na cultura da empresa, e terminar o estágio como sendo reconhecido e sentindo-me como um membro da empresa.

A Kcs IT , correspondeu de forma positiva a todas as expetativas criadas antes da integração da mesma, pois tornou possível a inserção total na equipa de trabalho dos RH que proporcionou para além do bom acolhimento e da fácil integração, um clima de cooperação permanente e também a possibilidade do contacto com a realidade do DRH e as diversas tarefas de RH, através da observação e da participação.

Fazendo um balanço geral, creio que a minha passagem pela Kcs IT, foi uma experiência bastante enriquecedora, pois como já referido anteriormente, permitiu consolidar os conhecimentos absorvidos ao longo do mestrado e também adquirir novos conhecimentos no que respeita às práticas de RH. Desta forma, posso concluir que a decisão pela realização do estágio foi acertada, pois a integração em contexto real de um DRH possibilitou-me um óptimo meio de aprendizagem prático como de aprofundamento teórico e uma oportunidade de no futuro me abrir portas a nível de empregabilidade.

### **3. Limitações**

Neste ponto vou dividir as limitações em dois grupos. Um relacionado com as limitações inerentes às atividades de estágio, outro com as limitações decorrentes da elaboração do relatório. No que diz respeito ao desenvolvimento do estágio destaco uma limitação relacionada com a área de mercado em que a organização atua, nomeadamente a área de informática. Sendo esta área um “mundo”, para quem não tem formação na área, torna-se complicado conseguir assimilar todo o tipo de linguagens

associados, tendo desta forma sentido dificuldades na triagem curricular e também nas entrevistas realizadas.

Quanto ao relatório de estágio, destaco o facto de ao longo da elaboração do mesmo não ter encontrado literatura exclusivamente sobre matérias de GT na área das TI. A segunda limitação diz respeito às dificuldades sentidas em organizar o presente documento, pois face aos limites impostos para concepção do TFM, nomeadamente no que diz respeito ao tamanho do documento, não foi possível referir tudo, para que o relatório ficasse mais completo.

#### **4. Sugestões**

No seguimento do exposto, e mais concretamente no que se refere às limitações deste relatório, considera-se que seria uma mais-valia a realização de estudos da GT no âmbito da consultoria informática. Apenas desta forma será possível inovar ao nível dos métodos e técnicas utilizados para atração, retenção e desenvolvimento do talento, numa organização de consultoria informática, permitindo igualmente aos estudiosos de GRH familiarizarem-se com a especificidade de linguagens utilizadas nesta área de Mercado.

Era importante também as empresas de consultoria, onde os colaboradores estão sempre no cliente, e tendo em conta a experiência vivida, elaborarem inquéritos de satisfação dos colaboradores, de maneira a poderem perceber o grau de motivação dos consultores adotando desta forma melhores práticas de retenção, visto que a ausência de proximidade entre a entidade patronal e o colaborador, pode originar insatisfação, e esta não ser percebida e acautelada por parte da entidade empregadora.

## Referências Bibliográficas

- Areiqat, Abdelhadi, T. e Al-Tarawneh, H. (2010). "Talent Management as a strategic practice of human resources management to improve human performance". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2 (2), 329-341.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10ª Ed. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Barney, J. e Wright, P. (1998). "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management* 37 (1), 31-46.
- Bilhim, J.A.F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ª Ed. Lisboa: UTL.
- Camara, Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ªEd. Lisboa: Dom Quixote.
- Capelli, P. (2008). "Talent Management for the Twenty First Century." *Harvard Business Review* 86 (3), 74-78.
- Chatzimouratidis, Theotokas, I. e Lagoudis, I. (2012). "Decision support systems for human resource training and development". *The International Journal of Human Resource Management* 23 (4), 662-693.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos na Empresa*, 3ª Ed. São Paulo: Atlas Editora.
- Chiaventao, I. (2009). *Planeamento, Recrutamento e Selecção de Pessoal – Como Agregar talentos à empresa*, 7ª Ed, São Paulo: Editora Manole.
- Cook, S. e Macaulay, S. (2009). "Talent management: key questions for learning and development." *Training Journal* 24 (4), 37-41.
- Collings, D. e Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: a review and research agenda". *Human Resource Management Review* 19(4), 304-313.
- Duncan, H. e Stock, M. (2010). "Mentoring and Coaching Rural School Leaders: What Do They Need?". *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning* 18 (3), 293-311.
- Goldsmith, M. e Carter, L. (2009). *Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop and retain top talent*, 1ª Ed. USA: John Wiley & Sons.
- Gomes, Cunha, M.P, Rego, A. Cunha, R.C, Cardoso, C.C e Marques, C.A (2008). *Manual de Gestão Pessoas e do Capital Humano*, 1ªEd. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guerci, M. e Solari, L. (2012). "Talent management practices in Italy implications for human resource development". *Human Resource Development International* 15 (1), 25-41.

Holbeche, L. (2001). *Aligning human resources and business strategy*, 2ªEd. Amsterdam: Elsevier.

Jiménez, Marcos, S. Arce, E. e Hillier-Fry, C. (2011). *Gestión del Talento y Competitividad*, 1ª Ed. Espanha: Almuzara.

Lewis, R.E. e Heckman, R.J. (2006). "Talent Management: A Critical Review". *Human Resources Management Review* 16(2), 139-154.

Khatri, Gupta, S. Gulati, K. e Chauhan, S. (2010). "Talent Management in HR". *Journal of Management and Strategy* 1(1), 39-46.

Nilsson, S. e Ellstrom, P. (2012). "Employability and talent management: challenges for HRD practices". *European Journal of Training and Development* 36 (1), 26-45.

Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development*, 5ª Ed. New York: McGraw-Hill

Scullion, H. e Collings, D. (2011). *Global Talent Management*, 1ªEd. New York: Routledge.

Silzer, R. e Dowell, B.E. (2009). *Strategy-driven talent management: a leadership imperative*, 1ª Ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent: best practices from global leaders*, 1ªEd. San Francisco: Jossey-Bass.

Sousa, Duarte, T. Sanches, P.G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 7ª Ed. Lisboa: Lidel.

Sunday, J. (2012). "Talent Management: Effect on Organizational Performance". *Journal of Management Research* 4(2), 178-186.

Torrington, Hall, L. Taylor, S. e Atkinson, G. (2011). *Human Resource Management*, 8ª Ed. Harlow: Prentice-Hall.

Vaiman, Scullion, H. e Collings, D. (2012). "Talent management decision making". *Management Decision* 50(5), 925-941.

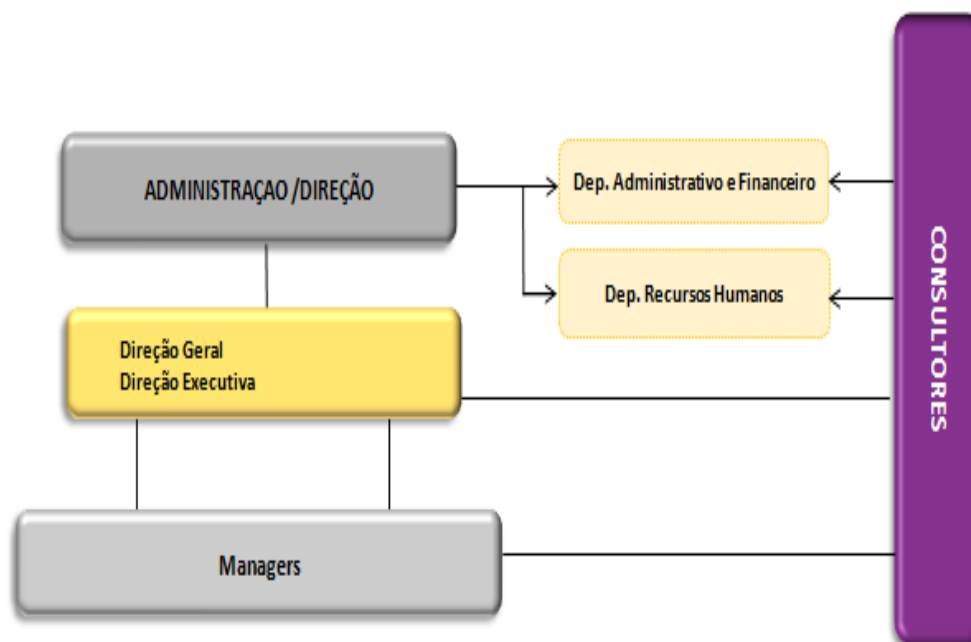
Yapp, M. (2009). "Measuring the ROI of talent management". *Strategic HR Review* 8 (4), 5-10.

#### Documentos Internos:

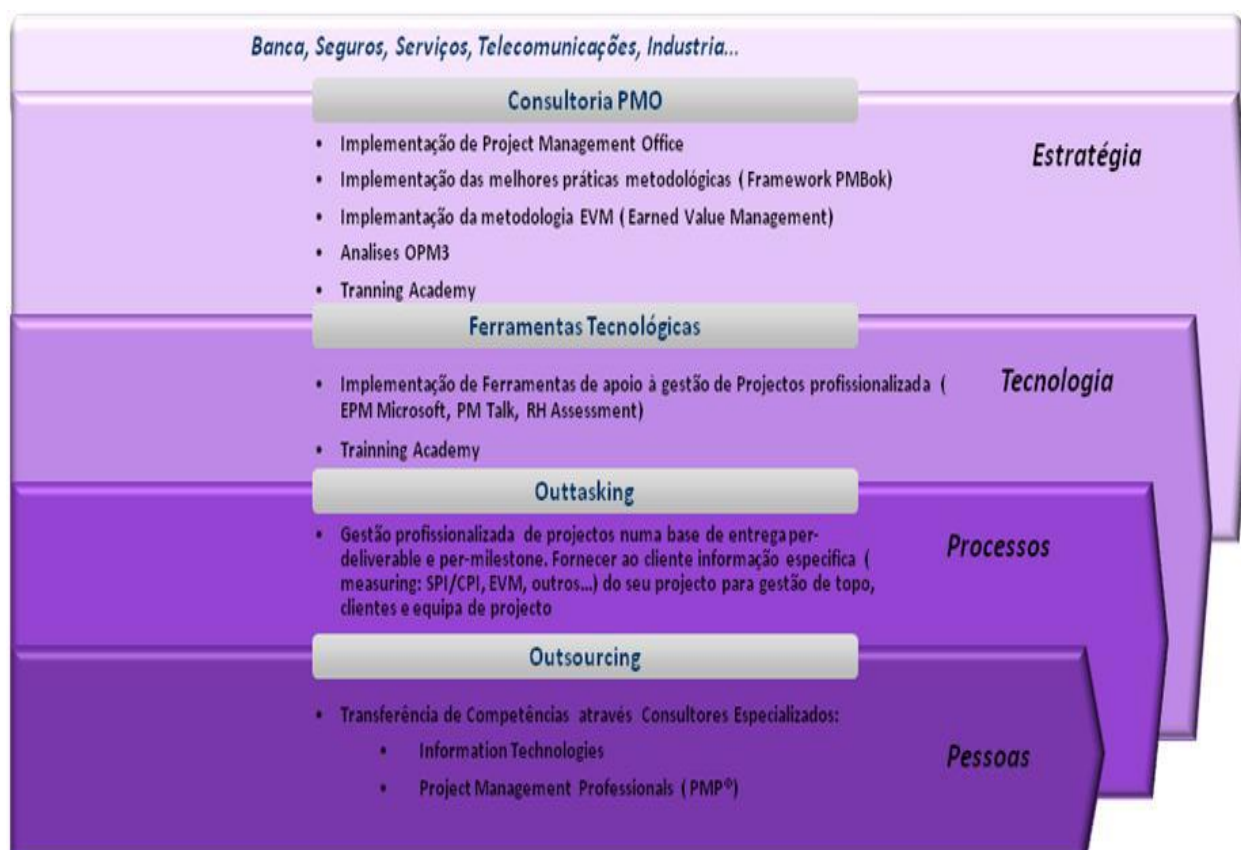
Manual do Consultor 2012  
Manual de RH 2012

# Anexos

## Anexo 1 – Organograma



## Anexo 2 – Áreas de intervenção





## Anexo 3 – Competências Técnicas

Engenharia de Software	Java, J2EE, J2ME, J2SE, Java Beans, Struts, EJB, c, c++, VB, C#.net, Vb.net, PL/SQL, XML/XSLT, T-SQL, Perl, Python, PHP, ASPx, Outsystems, ASP, Dotnetnuke, Sharepoint, Webservices, Cobol, CICS, RPG IV.
Base de Dados	DB2, DBA, SQL server, Access, Oracle, Sybase, Informix, 4GL
ERP / CRM	MS CR; Siebel, SAP, Navision, Oracle Financials, Clarify, Altitude, Baan
Middleware/Billing	Tibco, MQseries, Websphere, Webmethods, Arbor, Geneva, Amdocs
Business Intelligence	SAS, Business Objects, MicroStrategy, ETL, Datastage, Oracle Discovery, Cognos, SQL Reporting Services, Siebel Analytics, SAP BW, Hyperion
Administração Sistemas	Linux, Aix, Windows, SAP, Lotus notes, Solaris, HP-UX
Networking, Segurança, Infraestrutras	VoIP, TCP IP, CISCO, ATM, Ethernet, SDH

## Anexo 4 – Reuniões de acompanhamento

